

# Melhorias na qualidade dos serviços de atendimento de secretaria: Intervenção e resultados em uma instituição de ensino superior<sup>1</sup>

1. Artigo tecnológico publicado no VIII Simpósio Internacional de Gestão, Projetos e Sustentabilidade - SINGEP e 8th International Conference.

Quality improvement of secretary care services: Intervention and Results in a Higher Education Institution

## ALEXANDRE RODRIGUES PINTO

*Doutorando em Administração no Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - PPGA - UNINOVE*  
e-mail alle.rodrigues2013@gmail.com

## GUSTAVO HENRIQUE DA SILVA FASSIONE

*Mestre em Administração pelo PPGA – UNINOVE. Especialista em EAD, Docência para Ensino Superior e Gerenciamento de Projetos*  
e-mail ghsfassione@gmail.com

## CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

*Doutora em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS (2009). Pós-doutorado pela Université Pierre Mendès-France (2010). Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos PPG - UNINOVE*  
e-mail cristinadpmartens@gmail.com

## VÂNIA MARIA JORGE NASSIF

*Livre-Docente na área de Recursos Humanos pela FEARP/USP. Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração PPGA – UNINOVE*  
e-mail vania.nassif@gmail.com

## Resumo

O presente relato técnico buscou identificar problemas no atendimento de Secretaria de uma universidade, com base em reclamações registradas no site “Reclame Aqui”, analisar uma intervenção de melhoria realizada por seus gestores e propor melhorias na qualidade do atendimento. O tipo de reclamação considerado foi o “mau atendimento”, no qual foi feito um comparativo entre a quantidade de reclamações registradas no primeiro semestre de 2018 e o primeiro semestre de 2019, períodos que intermedeiam a intervenção. Após a análise dos resultados obtidos com a intervenção nos procedimentos de atendimento, este relato apresenta a sugestão de aplicação de procedimento em busca de melhoria contínua, reduzindo as quantidades de reclamações registradas pelos alunos.

Palavras-chave: Qualidade em serviços; atendimento; universidade; melhorias.

## Abstract

This technical report sought to identify problems in the service of a university’s Secretariat based on complaints registered on the “Complain Here” website, analyze an improvement intervention made by its managers and propose improvements in the quality of care. The type of complaint considered was “poor service.” The number of complaints registered in the 2018 first semester was compared with the first semester of 2019, periods between the intervention. After analyzing the results obtained from the intervention in the attendance procedures, this report suggests applying the procedure in search of continuous improvement, reducing the number of complaints registered by the students.

Keywords: Quality in services; attendance; university; improvements.

## 1. Introdução

As instituições privadas de ensino superior no Brasil vêm apresentando, nos últimos anos, considerável crescimento do número de alunos ingressantes. O Censo da Educação Superior, divulgado pelo Ministério da Educação (MEC) e Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (<http://portal.inep.gov.br>, recuperado em 26 de maio, 2019), divulgou, em 2018, dados sobre o crescimento do ingresso de alunos em cursos de graduação nas universidades públicas e privadas do Brasil. O censo mostra um crescimento de 8,1% em 2017 em relação a 2016. Além disso, o número de ingressos passou de aproximadamente 2.000.000 em 2007 para mais de 3.200.000 em 2017. É importante frisar que em 2017 as instituições privadas representaram 81,7% de todos os ingressos do ano, contra 18,3% dos ingressos em instituições públicas.

O número de alunos que buscam essas instituições com o intuito de crescerem profissionalmente ou de realização pessoal se elevou. O crescimento das instituições de ensino superior no Brasil faz com que elas atendam a diferentes demandas de diversas camadas populacionais e por isso precisam conhecer melhor o seu aluno (Schleich, Polydoro, & Santos, 2006). Outro aspecto importante é que a satisfação dos alunos é resultado da qualidade percebida nos serviços de ensino e também de apoio que a instituição oferece (Meneses, Pérez, & Palacio, 2002; Pinto, Quadros, Cruz, & Conrad, 2017).

Como canal de relacionamento com as instituições para os assuntos administrativos, os alunos possuem à sua disposição as secretarias das universidades e seus canais eletrônicos, como sites ou centrais de atendimento (geridos pelas secretarias). Embora todas as instituições firmem um contrato formal com seus alunos, em casos em que estes não ficam satisfeitos com as respostas geradas por esse canal ou em situações não especificadas em contrato, como forma de manifestar seu descontentamento, registram reclamações em órgãos de proteção ao consumidor, que neste caso, especificamente, são os alunos ou seus responsáveis legais.

É possível perceber, principalmente nos últimos anos, que o ensino superior se direciona em uma competição comercial, imposta pelas forças econômicas globais, resultante do desenvolvimento da educação global (Abdullah, 2006), pois como o número de estudantes do ensino superior vem crescendo ao longo do tempo, conseqüentemente torna-se necessário que as universidades ofereçam estrutura capaz de comportar e atender às necessidades e demandas de uma quantidade maior de estudantes. Estudos de Ohliati e Abbas (2019) concluíram que a qualidade da

informação e serviço prestado têm efeito significativo na satisfação do aluno, sendo a qualidade do serviço o fator principal que afeta a satisfação dos alunos.

Como questionamento principal deste relato, busca-se responder: A qualidade dos serviços de atendimento de secretaria na instituição de ensino superior estudada, melhorou após intervenção realizada pelo gestor do departamento, com o intuito de corrigir o problema de “mau atendimento” registrado pelos alunos no site “Reclame Aqui”?

Este relato tem como objetivo analisar se ocorreram melhorias na qualidade dos serviços de atendimento de secretaria de uma grande instituição privada de ensino superior após intervenção realizada pelo gestor deste setor no intuito de gerar melhorias. A instituição analisada possui diversas unidades na cidade de São Paulo e assim como outras, possui alunos (clientes) que, em algum momento, podem ter ficado insatisfeitos com procedimentos ou com o atendimento recebido de suas secretarias, considerando-os “insatisfatório” e em virtude disso, realizaram registro no site do “Reclame Aqui”.

Após essa seção introdutória, a seção dois apresenta breve referencial teórico sobre qualidade, prestação de serviços, atendimento e satisfação dos clientes. A terceira seção detalha como foi feito este relato em termos de método de pesquisa, seguida da quarta seção que apresenta o problema identificado na IES. A quinta seção descreve as intervenções adotadas pelo gestor do setor de secretaria no intuito de melhorias na qualidade do atendimento.

A análise comparativa dos períodos observados, que foram os seis primeiros meses dos anos de 2018 e de 2019 (o primeiro semestre de cada ano, visto que de acordo com o gestor deste setor, caso fossem analisados períodos diferentes de um mesmo ano, poderiam ocorrer distorções, pois no início de cada ano a demanda de novos estudantes por matrículas é sempre maior). Estas representam, respectivamente, a fase anterior e posterior à intervenção realizada pelo gestor do departamento e seus colaboradores, com base na possibilidade de correção dos problemas identificados (Lima, Alvim, Nascimento, & Cardoso, 2015), foram especificados os resultados apresentados na sexta seção. Por fim, na sétima seção, foi analisado se o objetivo inicial do relato técnico foi atingido, complementado por sugestão para busca de melhoria contínua na qualidade dos serviços de atendimento de secretaria dispensado aos alunos.

## 2. Referencial teórico

A crescente oferta de serviços educacionais no Brasil tem gerado um ambiente altamente concorrencial

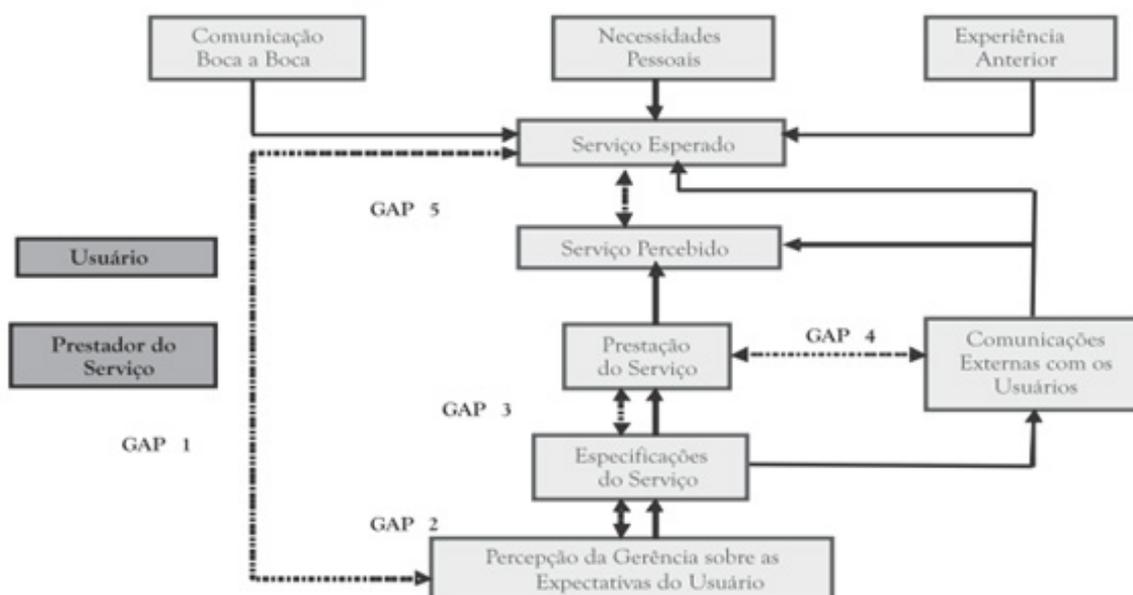


Figura 1. Os 5 gaps da qualidade em serviços

Fonte: Freitas, A. L. P., Bolsanello, F. M. C. & Viana, N. R. N. G. (2008). Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: Um estudo de caso utilizando o modelo Servqual. *Ciência da Informação*, 37(3), 88–102, adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Barry (1985).

entre as instituições de ensino superior. Com a grande quantidade de instituições a disposição no mercado e o aumento da importância do setor de serviços (Eberle, Milan, & Lazzari, 2010), os universitários buscam além de um ensino de qualidade, instituições que prestem bons serviços em seu contexto geral, desde suas bibliotecas até suas secretarias (Freitas, Bolsanello, & Viana, 2008), sendo esta última o foco deste estudo.

Um alto nível de satisfação do cliente em relação ao produto ou serviço prestado por uma empresa é de extrema importância para ambos, permitindo que o cliente estabeleça uma relação de fidelidade com a empresa que lhe vende um produto ou serviço. No contexto das universidades, as variáveis que mais influenciam na satisfação do estudante no ensino superior são imagem, valor e qualidade percebida (Alves & Raposo, 2007; Ohliati & Abbas, 2019). Jereb, Jerebic e Urh (2018, p. 271) vão além e afirmam que “os fatores mais importantes que influenciam a satisfação dos alunos são os professores, seguido de apoio administrativo, as questões do programa, ambiente físico, a localização da instituição, vida social e instalações de apoio”.

No que se refere à qualidade em serviços, Freitas, Bolsanello e Viana (2008), como citado em Parasuraman, Zeithaml e Barry (1985, p. 42) apresentam três características dos serviços, sendo elas: “simultaneidade; intangibilidade e heterogeneidade”. A primeira demonstra que os serviços são consumidos ao mesmo

tempo que são produzidos, não sendo possível corrigir falhas antes que atinjam ao cliente. A segunda característica diz respeito a intangibilidade do serviço, ou seja, o serviço não é um produto físico e sua utilidade não pode ser transferida para outra ocasião. Por fim, a terceira característica se refere à grande variedade de serviços existentes. A **Figura 1** apresenta o modelo dos 5 Gaps da qualidade em serviços:

Quando se relaciona os gaps apresentados na figura com o atendimento de uma secretaria, podemos descrever o GAP 1, como o momento em que o aluno ou o seu responsável procura a secretaria visando o esclarecimento ou prestação de alguns dos serviços disponibilizados, momento em que se inicia a relação entre prestador do serviço e o cliente. No GAP 2, o atendente ou responsável pelo atendimento identifica as necessidades ou expectativa do cliente e processa sua solicitação.

Em continuidade ao fluxo, no GAP 3, de acordo com as possibilidades e diretrizes da instituição, o serviço é prestado e paralelamente nesse momento, ocorre o GAP 4, em que o cliente, aguardando que suas necessidades e anseios sejam satisfeitos, busca trocar informações e experiências com suas redes de relacionamento identificando a experiência de outros usuários. Por fim, no GAP 5, de acordo com o retorno e resultado de suas solicitações, replica as informações de forma positiva, quando se sente satisfeito ou de

forma negativa, quando entende que suas expectativas não foram atendidas.

Embora o principal foco das IES seja a prestação de serviços nas áreas de ensino, elas também buscam elevar seus resultados econômicos e participando de um mercado extremamente competitivo, manter a qualidade na relação com seus alunos torna-se um diferencial de grande importância e o uso da tecnologia favoreceu consideravelmente a melhoria da eficiência operacional nessas instituições (Maccari & Rodrigues, 2003). Os estudos de Sultan e Wong (2019), que abordaram a influência da qualidade nos serviços sobre a imagem da marca das universidades, constataram que a satisfação e confiança dos alunos mede a relação da qualidade percebida com a imagem da marca.

Nos últimos tempos, o ensino superior tem sido direcionado para uma competição comercial imposta por forças econômicas. Estas forças resultam do desenvolvimento da educação global (Abdullah, 2006). Por isso, devido ao grande número de alunos matriculados em universidades e ao mercado competitivo, nota-se a necessidade de retenção dos alunos, sendo um dos fatores importantes para esta retenção, a qualidade no serviço prestado de forma geral e especificamente no atendimento ao cliente (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996).

Constantemente, as instituições direcionam esforços para melhorar suas classificações, devido à intensificação da competição entre elas no mercado. Isto faz com que as universidades se preocupem com programas de alta qualidade e a satisfação dos seus alunos, sendo necessário direcionar seus esforços na melhoria da qualidade, tanto do ensino, mas também dos fatores não docentes (Jereb, Jerebic & Urh, 2018). Embora subjetiva, a satisfação dos estudantes com os serviços que lhes são prestados é de extrema importância para que eles continuem na instituição e além do ensino, a qualidade desses serviços é um fator de análise para diferenciar as instituições, conduzindo-as ao sucesso ou insucesso (Silva & Pereira, 2012).

Em relação ao atendimento prestado pelas secretarias das instituições de ensino superior, o tratamento e atenção dispensados aos estudantes são de extrema importância para que se sintam satisfeitos e possam recomendar a instituição a familiares e amigos e propagá-la de forma positiva. Nessa relação, o sucesso será determinado pelo respeito aos seus “clientes” e pelo atendimento de suas demandas de forma rápida, desburocratizada, flexível e o mais informatizado possível (Souki & Pereira, 2004).

Visando reduzir os problemas apresentados em relação ao atendimento de clientes no segmento, a literatura recomenda amplamente que se tenha uma equipe

treinada, capacitada, segura e que transmita empatia aos clientes, de forma que se sintam acolhidos, desde o primeiro contato com a instituição (Labadessa, Labadessa, & Oliveira 2012). Uma equipe composta por funcionários capacitados e conhecedores das práticas e procedimentos que realizam em suas atividades diárias pode fazer toda a diferença na satisfação de seus clientes. Neste contexto, a criação de equipes de alta performance é altamente recomendada, pois possui objetivos claros, bem definidos e membros capacitados para a realização de diversas tarefas (Pampolini, Mazo, & Gonçalves, 2013).

Nas relações com clientes, outro procedimento que comumente apresenta efetividade, está relacionado ao que se chama no mercado de “pós-venda”, um tipo de pesquisa realizada após o atendimento ao cliente, visando identificar possíveis falhas ou lacunas deixadas na prestação do serviço ou venda do produto. Diversos fatores podem influenciar a satisfação do cliente na análise do pós-venda e com este serviço, uma empresa pode se diferenciar dos demais concorrentes, pois demonstra atenção e preocupação com seus clientes (Borchardt, Sellitto, & Pereira, 2008).

### 3. Método da produção técnica

Este relato técnico foi desenvolvido a partir da estrutura sugerida no artigo “Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica”, por Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini Jr (2012). Os autores apresentaram instrumentos básicos para a construção de relatos técnicos, mais especificamente na área de Gestão de Projetos. No entanto, o estudo se aplica às demais áreas, pois demonstra os itens necessários para elaboração de relatos técnicos, priorizando sua estrutura e aplicação prática.

O método utilizado foi o estudo de caso, que pode ser entendido como instrumento de investigação, uma modalidade de pesquisa que pode ser aplicada em diversas áreas do conhecimento (Ventura, 2007). O estudo de caso busca relatar a realidade de forma completa, fazer uma descrição clara dos procedimentos seguidos pelo pesquisador para alcançar os objetivos (André, 2013). Conforme descreve Meirinhos & Osório (2010, p. 49), o estudo de caso é uma “estratégia de investigação, abordando as suas características e problemáticas”, com a intenção de facilitar seu uso por aqueles que queiram construir conhecimento e inovar no âmbito da educação.

A coleta de dados ocorreu por meio do site “Reclame Aqui”, que disponibiliza informações abertamente a qualquer usuário que tenha o desejo de consultar registros de insatisfação sobre procedimentos de empresas. Com a intenção de estudar a qualidade do atendimento aos clientes que contactam secretarias

de instituições de ensino superior, se verificou uma instituição específica, localizada na cidade de São Paulo, com quantidade elevada de registros caracterizados como “mau atendimento” (em meio a outras categorias de reclamações feitas por alunos), nos primeiros seis meses de 2018. Visando compreender o que ocorreu na instituição, o gestor da secretaria foi contatado para identificar o que gerou os registros.

A coleta de dados com o gestor foi realizada por meio de entrevista via telefone. Ao entrevistá-lo, o gestor descreveu como se desenvolvia a rotina de atendimentos e o comportamento de seus colaboradores. Ele destacou que o fato de a instituição contar com elevada quantidade de registros no primeiro semestre de 2018, já havia planejado intervenção para a melhoria da situação. No segundo semestre de 2018, segundo ele, foram implantados ajustes sistêmicos e medidas corretivas para as rotinas de atendimento, como treinamentos e oficinas com os colaboradores para conscientizá-los sobre a importância da imagem da instituição perante o mercado.

Em continuidade ao processo, transcorrido o primeiro semestre de 2019, acompanhando a intervenção realizada, foi feita nova coleta de dados no site “Reclame Aqui”, com as mesmas características da pesquisa realizada anteriormente. Uma vez colhidos os dados, foi feito um comparativo entre a quantidade de reclamações geradas antes e após a intervenção. Novamente o gestor foi contatado por telefone, e destacou que a instituição continuava em busca de melhorias e redução da quantidade de registros no site e que às medidas adotadas no segundo semestre de 2018, de acordo com sua percepção, já apresentava resultados positivos.

Os dados coletados no website Reclame Aqui foram analisados de forma descritiva, visando demonstrar os dados de mau atendimento. A entrevista foi analisada considerando os aspectos centrais da intervenção realizada pelo gestor no setor de atendimento, evidenciando as ações desenvolvidas e os processos de melhoria no setor.

#### 4. Situação problema

Conforme descrito anteriormente, a situação abordada foi observada em uma instituição de ensino privada, registrada como Associação Educacional sem fins lucrativos, que possui diversas unidades já instaladas e outras em construção em diversos pontos da cidade de São Paulo, além de alguns polos localizados no interior do Estado. Atualmente, a empresa possui como concorrentes as principais universidades privadas de São Paulo e tem se destacado entre os demais por investir fortemente em inovação e tecnologia, informatizando suas salas de aula e implementando

metodologias ativas de aprendizado, que favorecem o desenvolvimento prático dos alunos e sua compreensão para as disciplinas de forma integrada.

Em virtude da grande quantidade de alunos que possui, a universidade disponibiliza um sistema de atendimento através da internet para facilitar o relacionamento com seus alunos de forma informatizada, mas alguns preferem buscar o atendimento presencialmente nas secretarias físicas de suas unidades de estudo. Embora de acordo com as entrevistas realizadas com o gestor da área, os funcionários demonstrem conhecimento sobre os procedimentos atendidos, identificou-se a inexistência de padronização ou roteirização a ser seguida pelos atendentes nas situações atendidas.

Após a solicitação e o processamento dos pedidos, as respostas das solicitações são disponibilizadas via central do aluno (central de consulta eletrônica na qual os alunos podem fazer o acesso através de seu registro acadêmico e senha) ou também presencialmente e alguns se sentem satisfeitos e bem atendidos em suas demandas, mas outros, não se sentindo satisfeitos com as respostas às suas solicitações. Nesses casos, independente de registrarem ou não o ocorrido no canal interno de reclamações, alguns registram suas insatisfações no site Reclame Aqui, buscando outros meios para sanar suas dificuldades. A **Tabela 1** demonstra os dois tipos de reclamações mais recorrentes e suas respectivas quantidades, no primeiro semestre de 2018.

De acordo com o gestor da secretaria, a instituição possui como foco, a redução ou até mesmo a extinção das reclamações registradas no site “Reclame Aqui”. O entendimento da instituição é que as reclamações de “mau atendimento” prejudicam a imagem da instituição visto que transmitem a ideia de descaso em relação aos seus clientes ou alunos. Como se trata de uma instituição em crescimento, quanto menores as referências negativas associadas a ela, a tendência é que mais candidatos intencionem ingressar em seus cursos.

#### 5. Tipos de intervenção e mecanismos adotados

Como forma de solucionar o fator gerador das ocorrências relatadas na seção 4 deste relato, e reduzir os registros de mau atendimento no canal “Reclame Aqui”, o gestor administrativo da instituição realizou intervenção de forma direta com seus colaboradores, no decorrer do segundo semestre de 2018, aplicando treinamento e reciclagem aos funcionários de linha de frente de atendimento da instituição. O treinamento foi feito por meio de oficinas, exposição de vídeos, simulações de atendimento, palestras e workshops, que demonstravam a importância dos clientes para a existência e sustentabilidade da universidade,

Tabela 1

Quantidade de reclamações por tipos identificados na categoria “mau atendimento”

Problemas centrais	Quantidade
	1º semestre 2018
Informações e procedimentos realizados incorretamente	131
Falta de atenção e cortesia com os alunos	104
<b>Total de Reclamações</b>	<b>235</b>

**Nota:** Dados coletados do site “Reclame Aqui”, encontrados na categoria geral de reclamações por mau atendimento, dividido em duas subcategorias, como demonstrado na tabela.

Tabela 2

Tipos de intervenção

Tipos de intervenção		
Treinamento	Script de atendimento	Interatividade
Oficinas	Cordialidade	
Vídeos	Respeito	Avaliação do atendimento
Simulações	Simpatia	
Palestras e Workhops	Empatia	

conforme **tabela 2**. Foi considerada a importância de conscientizar esses funcionários que a universidade deve oferecer um ensino de qualidade, mas aliado a isso, também deve prestar bons serviços nas demais áreas de relacionamento com os alunos.

No referido treinamento, a instituição buscou capacitar tecnicamente esses colaboradores e incentivar o desenvolvimento de suas competências, em especial da empatia, colocando-os na posição de alunos enquanto solicitantes. Para evitar desvios nos procedimentos e nos padrões de cordialidade, implantou um *script* de atendimento. A finalidade dessa implantação não foi tornar o atendimento robotizado, mas sim de nortear as ações adotadas em cada tipo de procedimento (minimizando erros) e “lembrar” os principais indicativos de cordialidade e respeito, pois o gestor considerou que funcionários conhecedores de suas atividades, bem humorados e simpáticos, conquistam facilmente seus clientes, representados neste caso, pelos alunos.

A instituição implantou também o envio de uma mensagem interativa ao celular dos clientes, para que após o atendimento, eles possam pontuar o atendimento recebido e demonstrar sua satisfação ou insatisfação pelo serviço prestado. Realizou posteriormente a essas pontuações, uma análise sobre os relatórios de retorno dos clientes, identificando distorções, pontuações

reduzidas e situações em que o cliente manifestou algum tipo de descontentamento, implantando também um *back office* que passou a contatar esses clientes e sanar possíveis dúvidas, ou dar continuidade ao atendimento das solicitações até que o cliente se sentisse satisfeito. Ao receber um contato da instituição, os clientes passaram a perceber a preocupação da instituição em atender as suas necessidades, talvez evitando o registro de reclamação em outros órgãos de defesa do consumidor.

No intuito de melhorar e aprimorar o relacionamento entre as partes, pois em um mercado extremamente concorrencial os clientes avaliam, além dos preços dos serviços prestados, a qualidade desses serviços.

## 6. Resultados obtidos e análise

Os procedimentos implantados pela instituição buscaram maior eficiência, efetividade, redução de custos e de retrabalho nos atendimentos prestados, sendo considerados de extrema importância para a imagem da instituição. Além de ser considerada referência de ensino no país, a instituição também anseia ser sempre uma referência na qualidade dos demais serviços por ela prestados, reduzindo, ou até mesmo eliminando, os registros no “Reclame Aqui”, site que

Tabela 3

Variação de reclamações de 2018 para 2019

Problemas Centrais	Quantidade		Percentual de redução das reclamações
	1º semestre de 2018	1º semestre de 2019	
Informações e procedimentos realizados incorretamente	131	14	-89,31%
Falta de cortesia com os alunos	104	17	-83,65%
<b>Total de Reclamações</b>	<b>235</b>	<b>31</b>	<b>-86,80%</b>

**Nota:** A variação do número total de reclamações de um período analisado para outro, foi de -86,80%, sendo este um indicador muito significativo, uma vez que representa um índice próximo de 100%, mostrando que a intervenção adotada esteve próxima de extinguir o problema.

exerce atualmente grande influência na escolha dos consumidores.

Pode-se observar, nos estudos de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996), a importância da qualidade prestada nos serviços, principalmente em se tratando do atendimento ao cliente. Os efeitos da intervenção foram positivos, gerando menos reclamações sobre o mau atendimento da secretaria no semestre posterior à implementação dos novos procedimentos, conforme demonstrado na **tabela 3**.

A atitude do gestor demonstra a importância de se ter uma equipe treinada. Isto pode ser comprovado em Labadessa, Labadessa e Oliveira (2012), cujo trabalho recomenda uma equipe treinada e capacitada, transmissora de empatia e acolhimento aos clientes.

As intervenções adotadas na secretaria foram a aplicação de treinamentos, a elaboração de um *script* de atendimento e a interatividade com os alunos no pós-atendimento, que fizeram com que o objetivo de melhorias na qualidade dos serviços de atendimento de secretaria fosse alcançado, conforme demonstra a **Tabela 3**. Como sugestão de melhoria contínua e busca pela redução das reclamações, pode-se designar um cliente oculto ou misterioso, que consiste em um avaliador desconhecido pelos atendentes (que poderia ser até mesmo um aluno contratado para essa finalidade), que através da solicitação de algum serviço ou procedimento, tem a condição de avaliar o conhecimento, a conduta e a cordialidade do colaborador que presta o atendimento (Furnival, Ouchi, & Pinto, 2012).

Em situações que o colaborador tenha bom desempenho e pontuação, ele poderá ser citado como referência positiva aos demais colegas e considerado

o funcionário de destaque do mês. Já funcionários com pontuações consideradas baixas ou insatisfatórias, podem ser reorientados individualmente e identificadas as suas limitações e possibilidades de desenvolvimento.

A **Figura 2** representa as intervenções adotadas pelo gestor do setor e uma sugestão de melhoria e aprimoramento contínuo na instituição estudada.

## 7. Considerações finais

O objetivo deste estudo de analisar se ocorreram melhorias na qualidade dos serviços de atendimento de secretaria de uma grande instituição privada de ensino superior após intervenção realizada pelo gestor deste setor no intuito de gerar melhorias foi atendido ao se identificar a redução da quantidade de registros no site "Reclame Aqui".

Conforme evidenciado por Labadessa, et al. (2012) e Pampolini, Mazo e Gonçalves (2013), as empresas devem ter funcionários capacitados, sendo responsáveis pela aplicação de treinamentos e pela definição de padrões de atendimento aos alunos. Com base na literatura e nas reclamações identificadas, foram analisadas intervenções como propostas de melhorias no atendimento de secretaria, que poderão ser aplicadas também em outras universidades, além da que foi estudada.

A relevância deste estudo está centrada em beneficiar ambas as partes, alunos e universidade. À medida que os resultados do estudo demonstraram como ações de intervenção na secretaria de uma IES contribuíram para a melhoria do atendimento ao cliente, essas mesmas ações podem ser adotadas em outras IES com esse mesmo propósito. Em última análise, o estudo

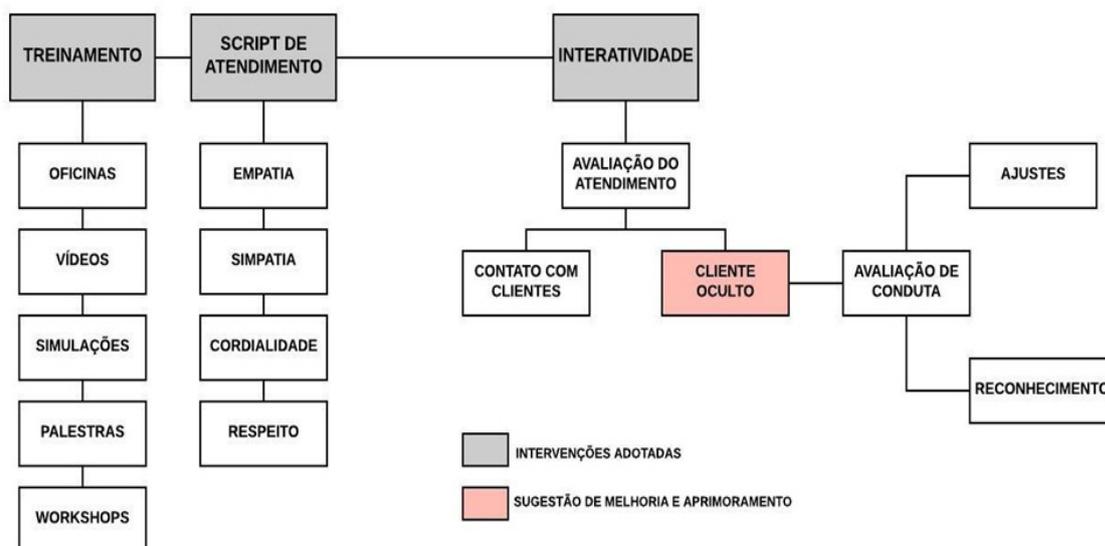


Figura 2. Intervenções adotadas e sugestão de melhoria e aprimoramento

contribuiu para a busca de satisfação dos alunos com o atendimento disponibilizado pela IES, tendo suas dúvidas sanadas e seus problemas resolvidos. O estudo também contribuiu para que a universidade seja bem avaliada pelos seus clientes no quesito atendimento, sendo este muito importante, uma vez que a ineficiência deste quesito gera insatisfação, ocasionando reclamações em diversos veículos de comunicação.

Em termos de prática gerencial, este estudo pode orientar o desenvolvimento de procedimentos visando à melhoria constante dos serviços prestados por instituições de ensino superior, os treinamentos aos colaboradores desta área, o retrabalho em procedimentos e evitar a insatisfação de cliente (alunos). Embora o estudo tenha analisado uma instituição em específico, o problema do foco de estudo é recorrente em outras instituições visto que ao se consultar o site “Reclame Aqui”, outras instituições com perfil semelhante também figuram em seus registros. Desta forma, destaca-se a importância do estudo e sua aplicabilidade ao segmento, em que o diferencial das instituições não está centrado somente no ensino, mas também no relacionamento dos alunos com essas instituições.

Este estudo, naturalmente apresenta limitações em virtude da impossibilidade de acesso direto à observação dos procedimentos, dos demais colaboradores do setor e aos relatórios internos e confidenciais da instituição, assim como aos clientes que realizaram os registros. Como sugestões de estudos futuros, o estudo pode ser replicado em outras instituições de ensino superior, ou se permitido por essas instituições, poderia ser feito adicionalmente entrevistas com estudantes, atendentes ou gestores de níveis hierarquicamente

superiores. Embora o período analisado tenha sido os semestres iniciais de 2018 e de 2019, a ampliação do período de análise, poderia demonstrar a satisfação dos clientes ao longo do tempo, além de se considerar outras categorias de registros, quem também podem ser consultadas.

A partir do resultado deste estudo, esses procedimentos poderiam ser implantados em outras instituições para verificação se a incidência de reclamações também se reduz. Adicionalmente, podem ser pesquisadas boas práticas de atendimento em outras instituições que favoreçam a melhoria dos serviços prestados no segmento. Por fim, é de extrema importância que todos os estudos realizados neste âmbito primem pelo aprimoramento e melhorias constantes no atendimento das demandas dos clientes no relacionamento com as instituições.

## Referências

- Abdullah, F. (2006). The development of hedperf: A new measuring instrument of service quality for the higher education sector. *International Journal of Consumer Studies*, 30(6), 569–581.
- Alves, H. & Raposo, M. (2007). Conceptual Model of Student Satisfaction in Higher Education. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(5), 571–588.
- André, M. (2013). O que é um estudo de caso qualitativo em Educação? *Educação e Contemporaneidade*, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013.

- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr, R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 3(2), 294–307.
- Borchardt, M., Sellitto, M., & Pereira, G. (2008). Serviços de pós-venda para produtos fabricados em base tecnológica. *Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ABEPRO*. UFSC, vol. 8, n. 2.
- Eberle, L., Milan, G. S., & Lazzari, F. (2010). Identificação das dimensões da qualidade em serviços: Um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior. *RAE eletrônica*, 9(2), 0–0.
- Freitas, A. L. P., Bolsanello, F. M. C., & Viana, N. R. N. G. (2008). Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: Um estudo de caso utilizando o modelo Servqual. *Ciência da Informação*, 37(3), 88–102.
- Furnival, M. C. A., Ouchi, M. T., & Pinto, E. L. (2012). O uso da técnica cliente oculto como ferramenta de avaliação do atendimento aos usuários de bibliotecas públicas: Uma experiência brasileira na graduação de Biblioteconomia. *Revista Interamericana de Bibliotecologia*, 35(1), 27–38
- Jereb, E., Jerebic, J., & Urh, M. (2018). Revising the Importance of Factors Pertaining to Student Satisfaction in Higher Education. *Organizacija*, 51(4), 271–285.
- Labadessa, A., Labadessa, L., & Oliveira, L. (2012). A importância da qualidade no atendimento ao cliente: Um estudo bibliográfico. *Faculdades Integradas de Ariquemes - FIAR*.
- Lima, Alvim, Nascimento, & Cardoso. (2015). Proposta de melhoria no serviço de atendimento em uma universidade pública utilizando MASP. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza, CE, Brasil.
- Maccari, E. A. & Rodrigues, L. C. (2007). Gestão do conhecimento em instituições de ensino superior. *Revista de Negócios*, 8(2). <https://doi.org/10.7867/1980-4431.2003v8n2p%p>
- Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Revista de Educação*, Vol. 2 (2).
- Meneses, G., Pérez Pérez, P. J., & Beerli Palacio, A. (2002). The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students. *Journal of Educational Administration*, 40(5), 486–505.
- Ohliati, J., & Abbas, B. S. (2019). Measuring Students Satisfaction in Using Learning Management System. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 14(4), 180–189.
- Pampolini, C., Mazo, Celso., & Gonçalves, D. (2013). A liderança e a gestão de equipes de alto desempenho na gestão estratégica de pessoas. *Revista ADMpg - Gestão Estratégica*, v.6, n. 2, p. 57-63.
- Parasuraman, A. P., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL). *The Journal of Marketing*, 49, 41–50.
- Pinto, N. G. M., Quadros, M. R. C. de, Cruz, F. V. da, & Conrad, C. C. (2017). Satisfação acadêmica no ensino superior brasileiro: Uma análise das evidências empíricas. *Revista Brasileira de Ensino Superior*, 3(2), 3–17.
- Schleich, A. L. R., Polydoro, S. A. J., & Santos, A. A. A. dos. (2006). Escala de satisfação com a experiência acadêmica de estudantes do ensino superior. *Avaliação Psicológica*, 5(1), 11–20.
- Silva, A. M. & Pereira, R. (2012). Avaliação da qualidade dos serviços educacionais prestados por uma instituição de ensino superior (IES). *Administração: Ensino e Pesquisa*, 13, 119.
- Souki, G. Q. & Pereira, C. A. (2004). Satisfação, motivação e comprometimento de estudantes de administração: um estudo com base nos atributos de uma instituição de ensino superior. In: Anais... XXVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro.
- Sultan, P. & Wong, H. Y. (2019). How service quality affects university brand performance, university brand image and behavioural intention: The mediating effects of satisfaction and trust and moderating roles of gender and study mode. *Journal of Brand Management*, 26(3), 332–347.
- Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SOCERJ*. [online]. set-out; 20(5):383-386.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46.